

Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta

*Knowledge and skills for the management of Cuban enterprises in the current context.
A proposal*

Alexis Codina Jiménez

Universidad de La Habana, Cuba

Datos del autor:

Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular-Consultante. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Correo electrónico: alexis@ceted.uh.cu

RESUMEN

En los congresos VI y VII del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprobaron importantes documentos que orientan el trabajo de las empresas cubanas para los próximos años. Para identificar los conocimientos y habilidades necesarias para la gestión de empresas en este contexto, el autor analizó tres fuentes: las tendencias de la gerencia contemporánea a nivel internacional; los principales planteamientos de los documentos aprobados en estos congresos que impactan en la gerencia de las empresas; finalmente, las informaciones sobre habilidades directivas con más debilidades identificadas en cursos y talleres impartidos a grupos de empresarios cubanos. En el trabajo se presenta un resumen de los principales aspectos que el autor propone que formen parte de los sistemas de conocimientos y habilidades que deben desarrollar los empresarios cubanos.

PALABRAS CLAVE: habilidades directivas; tendencias gerenciales; funciones gerenciales.

ABSTRACT

In congresses VI and VII of the Communist Party of Cuba (PCC), important documents that guide the work of Cuban enterprises for the future years were approved. To identify the necessary knowledge and skills for the management of enterprises in this context, the author analyzed three sources: the trends of contemporary management at the international level; the main statements of the documents approved in these congresses that have an impact on the management of the companies; finally, the information on management skills with more weaknesses, identified in courses and workshops given to groups of Cuban entrepreneurs. The

paper presents a summary of the main aspects that the author proposes that are part of the knowledge and skills systems that Cuban entrepreneurs must develop.

KEYWORDS: management skills; management trends; managerial functions.

Recibido: 23 de mayo de 2018

Aceptado: 12 de Junio de 2018

INTRODUCCIÓN

En el VII Congreso del PCC, celebrado en el año 2016, se aprobaron: Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (presentada en su versión inicial en el VI Congreso, celebrado en el 2011), la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, y el Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de nación, ejes y sectores estratégicos.

En la ejecución de las orientaciones estratégicas que se formulan en estos documentos le corresponde un papel significativo a la empresa estatal socialista, definida como la forma principal de propiedad en la economía nacional. Para esto, es necesario que los dirigentes principales de las empresas desarrollen los conocimientos y habilidades requeridas para lograr niveles superiores de desempeño y resultados. Esto se reconoce explícitamente en los "Lineamientos" (2011) cuando se plantea: *"254. Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento"*.

No basta con el dominio de conceptos, enfoques y políticas trazadas en estos documentos es necesario, además, que los dirigentes de las empresas estatales cubanas conozcan las tendencias de la gerencia contemporánea y apliquen y desarrollen las que corresponda a su entorno.

Sobre esto, el 26 de julio de 1984 Fidel planteó: *"Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión, es una ciencia que se desarrolla, y nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos"* (Castro, 1984). Años antes, como resultado de sus estudios para la formulación del Sistema Presupuestario de Financiamiento, el Che expresó: *"Las técnicas de dirección deben tomarse de donde estén más desarrolladas"* (Guevara, 1985).

Recientemente, el General de Ejército Raúl Castro (2011) planteó: *“Acelerar el perfeccionamiento del trabajo de dirección de los organismos y el desempeño de las empresas y otras instituciones y redoblar la recalificación de los dirigentes en todos los niveles para hacer realidad el contenido de los Lineamientos aprobados por el Congreso del Partido”*.

Para la formulación de una propuesta de sistemas de conocimientos y habilidades que deben desarrollar los empresarios cubanos para dirigir en un nuevo contexto, el autor ha tomado como referencia tres fuentes: tendencias de la gerencia contemporánea a nivel internacional, análisis de los documentos aprobados en el VII Congreso del PCC, y criterios expresados por empresarios cubanos, en cursos, talleres y consultorías realizadas por el autor, sobre las principales habilidades directivas en las que presentan insuficiencias. A continuación, un resumen de los aspectos principales que ha podido identificar en estas fuentes.

DESARROLLO

Tendencias de la gerencia contemporánea

Desde fines del pasado siglo XX, especialistas del “management” se han venido cuestionando la validez de los sistemas de conocimientos y prácticas gerenciales que se aplicaban desde inicios del siglo, para dirigir las organizaciones en un nuevo contexto.

Peter Drucker, (1999, p. 25) considerado el “padre del management contemporáneo”, a mediados de los años ochenta, expresó: *“El entorno cambia con tanta celeridad que lo que sabíamos sobre administración ya no nos sirve. El “management” ya no puede producir más resultados en las empresas. Los que dirigen tendrán que olvidar lo que saben con tanta rapidez como aprenden las cosas nuevas que deben saber”*. Hammer y Champy, (1995) creadores de la Reingeniería, son más dramáticos cuando, en la portada de su primer libro, expresan: *“Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado”*.

La base de esto son los cambios que se han producido en el entorno en el que se mueven las organizaciones, promovidos por la celeridad del progreso científico-técnico. Una información que permite apreciar esto: la humanidad demoró 55 años en duplicar sus conocimientos entre 1900-1955; 15 años entre 1955-1970; y 5 años entre 1988-1993. Se plantea que, a partir del 2020, el conocimiento humano se duplicará cada 73 días. (Zárate, 1996).

Entre otros resultados de este proceso se destacan: rápida obsolescencia de las tecnologías, nuevos materiales (plásticos, cerámica, silicio) desplazan a los tradicionales, la irrupción de las

TICs revoluciona todos los procesos; el ciclo de vida de los productos se reduce, el costo material y de salarios disminuye en la estructura de los costos, rápida obsolescencia profesional, para citar algunos.

Estos cambios impactan en todos los componentes del trabajo de una empresa: los sistemas productivos, el marketing, los enfoques sobre la calidad, la investigación-desarrollo, el manejo de existencias (stocks), los criterios de competitividad y efectividad, así como en los enfoques sobre las funciones gerenciales.

En los *sistemas productivos*, los enfoques dominantes hasta los años setenta estaban influidos por el “fordismo”, que preconizaba la producción en masa, la concentración en grandes unidades, la integración vertical. Este enfoque no posibilita adaptar los procesos productivos a nuevas demandas del mercado. En las nuevas condiciones, es más efectivo el enfoque de la “producción flexible”, (“toyotismo”) que permite a la empresa adaptar con rapidez sus tecnologías y ofertas de productos a situaciones cambiantes.

Los *paradigmas sobre la calidad* que prevalecieron hasta los años setenta, la concebían como una actividad de inspección y control; su determinación se basaba en normas técnicas; era una tarea “independiente”, a cargo de órganos funcionales separados de la organización productiva. Desde los años ochenta la tendencia es, concebirla como una filosofía de dirección; se determina según la define el cliente; es una tarea integrada en los órganos productivos, a los clientes externos se suman los clientes internos.

En la esfera del *marketing*, los paradigmas anteriores enfatizaban: vender lo que se produce, resaltar costo y calidad como factores de atracción de clientes. Con más información y ofertas en el mercado, los clientes son más exigentes y selectivos. Los nuevos paradigmas enfatizan: satisfacer necesidades (más que vender productos); producir lo que se pueda vender; crear necesidades; al costo y la calidad, como factores de preferencias de los clientes, se adicionan, el servicio de postventa y el tratamiento personalizado.

Otros dos cambios de paradigmas gerenciales: de la eficiencia a la eficacia. La eficiencia actúa “dentro” de la empresa, su tarea principal es reducir costos. Pero, se puede ser la empresa más eficiente, produciendo algo que no le interesa al mercado. La eficacia relaciona a la empresa con su entorno, su pregunta clave es ¿qué es lo que deberíamos estar haciendo? El otro cambio es: de la dirección por las estructuras a la dirección de los procesos, que es donde se crean los valores.

También hay cambios de paradigmas en las “funciones directivas”. En la *función de planificación*: el tránsito de la planeación “clásica”, al enfoque de la estrategia; el análisis “del pasado al futuro” se sustituye por el análisis “del futuro al presente”. En la *función de organización*: de las estructuras jerárquicas a las estructuras planas y flexibles; de los manuales y normas detalladas, como factores reguladores, a la visión, los valores y la cultura. En la *función de mando*: de la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador; de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”. En la *función de control*: de la autoridad, al autocontrol y compromiso; los valores, como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización.

Documentos aprobados en el VII Congreso del PCC

Los documentos aprobados en el VII Congreso del PCC, complementados por los instrumentos jurídicos que regulan la organización y tareas de las empresas estatales cubanas (Decreto 281 del 2007, Decreto Ley 252 del 2007 y, más recientemente, el Decreto 335 del 2017, entre otros) contienen definiciones y orientaciones que deben ser del dominio de los dirigentes de las empresas.

En el marco del objetivo que se ha propuesto el autor, se limitará a destacar las cuestiones que, en su criterio, demandan mayor atención de los empresarios, en el dominio de conocimientos que le permitan la gestión empresarial en el contexto que plantean estos documentos.

Los documentos aprobados en el II Congreso ratifican que la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía. El reto que plantea la “planificación”, en las nuevas condiciones, es que “*Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones del mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características*”. (Actualización, p. 6).

Para esto, en la esfera empresarial, se plantea “*8-Continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades*”, entre la cuales están: “*9. Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan*”. (Actualización, p. 7).

Una decisión orientada en esta dirección ha sido la flexibilización de los objetos sociales de las empresas. Se autorizó que, una vez cumplido el “Encargo Estatal, la entidad podrá

comercializar sus excedentes por eficiencia o inejecuciones, a precios fijados por correlación entre la oferta y la demanda. Es facultad del director de la empresa aprobar este precio.

Cuando los precios se determinan por el “mercado”, la pregunta que deben hacerse los empresarios no es ¿a qué precio puedo vender? sino ¿a qué costo tengo que producir para que el precio del mercado resulte rentable? Para esto, es necesario contar con un sistema de costo efectivo.

Otro aspecto novedoso es que *“Las inversiones que se aprueben, como política, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos preferiblemente a mediano y largo plazos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión”*. (Actualización, p. 22).

En las nuevas condiciones, la empresa estatal socialista tiene tres fuentes para financiar sus inversiones: la depreciación acumulada (que antes enviaba al Presupuesto), una parte de la ganancia que puede destinar a este destino, finalmente, los créditos bancarios.

Para la utilización efectiva de cualesquiera de estas fuentes, la primera tarea que debe garantizar la empresa es la aplicación de un proceso de evaluación de inversiones consistente, lo que supone manejar informaciones sobre las demandas potenciales (mercado) que justifiquen las nuevas producciones (o el incremento de las existentes), determinación de los costos, plazos, etc. y el tiempo en que pueden recuperarse esos recursos, con los ingresos que sea capaz de generar la inversión.

Otra atribución que se otorga a las empresas es la posibilidad de definir sus plantillas y sistemas de pago. Las resoluciones 17 del 2014 y su actualización en la Resolución No. 6 del 2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social plantean nuevas posibilidades de adoptar sistemas de pago por rendimiento o resultados. Las empresas deben aprovechar al máximo estas atribuciones y posibilidades, pero velando que no se produzcan pagos que no tengan respaldo productivo.

Finalmente, se plantea que *“El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico, a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”*. El Decreto No. 281 de 2013 establece que el Sistema de Dirección y Gestión de la empresa estatal socialista abarcará dieciocho sistemas. Cuando analizo esto con grupos de empresarios cubanos les

planteo la pregunta ¿cuál es el 20x80 de Pareto?, es decir, ¿cuáles son los sistemas que debemos priorizar, porque garantizan los mejores resultados?

Para orientar el análisis revisamos algunas definiciones, de las funciones de la empresa y de planteamientos en los Lineamientos. Empezamos por la mercadotecnia, que se identifica como *“una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.* (Decreto 281, p. 341).

Del análisis de los factores (sistemas) de mayor impacto para lograr esto, después de la Mercadotecnia, se proponen por los empresarios: Gestión del Capital Humano, Organización de la producción y los servicios, Gestión de la Calidad y, finalmente, Gestión de la innovación.

Habilidades directivas. ¿Cuáles? ¿Para qué?

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Si se parte de que, la definición más general de lo que es dirigir, es “obtener resultados a través de otras personas” se comprende por qué el mayor interés ha estado en las habilidades interpersonales.

Según Robbins, (1999, p. 138): *“El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que, se despiden más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto.*

Un análisis de expedientes de cuadros sustituidos en empresas cubanas, revela que, excluyendo comportamientos no éticos, la razón principal de su sustitución ha sido por los motivos señalados en la cita anterior.

Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg (1991) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

Las habilidades directivas deben proporcionar al dirigente de una organización relacionarse con efectividad con los tres eslabones siguientes:

- El entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. Las habilidades más relacionadas con esta esfera son: enfoque estratégico, negociaciones, y manejo de conflictos.
- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas. Las habilidades principales para moverse en esa esfera son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- Finalmente, la organización en su conjunto, es decir con todos sus integrantes, que juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Las habilidades que, según especialistas, son más importantes en el trabajo del directivo en esta esfera son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

Dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administra bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, plantea Drucker.

Sobre el cambio, Kanter (1983, p. 184)) plantea: *“Debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio y su gerencia se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante de la tarea de cualquier directivo”*.

Cuando trabajo el tema de “habilidades directivas” con grupos de dirigentes de empresas cubanas y les pregunto ¿cuáles consideran que son las habilidades directivas más importantes para su trabajo?, responden: formulación de estrategias, liderazgo y motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo y gerencia del cambio. Cuando les pregunto, ¿en cuáles tenemos más debilidades?, responden las mismas.

Un resumen sobre el ¿para qué? de estas habilidades:

- Formulación de estrategias. Para conectar a la organización con su entorno identificando oportunidades y amenazas que deben aprovechar y enfrentar, respectivamente, con un análisis objetivo de sus fortalezas y debilidades.
- Liderazgo y motivación. Un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto.
- Manejo de conflictos. Deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos.
- Trabajo en equipo. Para lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores implicados, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización.
- Gestión del cambio. Conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos productivos o de servicios así como nuevos enfoques en la conducción de la organización y sus integrantes.

CONCLUSIONES

Una propuesta de conocimientos y habilidades directivas para una gestión efectiva de empresas cubanas en el contexto actual puede ser:

1. Identificar tendencias importantes en el entorno de su “negocio” y analizar impacto en la actividad de su empresa.
2. Valorar tendencias y experiencias gerenciales, nacionales e internacionales, que puedan resultar de utilidad aplicar en su empresa.
3. Balancear adecuadamente los enfoques de eficacia y eficiencia.

4. Aplicar el enfoque y herramientas de la gestión de procesos, cuando resulte conveniente, para elevar eficiencia.
5. Conocimientos básicos que le permitan interpretar procesos y políticas de la macroeconomía y su impacto potencial en la gestión de su empresa
6. Dominar regulaciones jurídicas e instrumentos financiero-crediticios que posibiliten el máximo aprovechamiento de las facultades otorgadas a empresa (objeto social, manejo del capital de trabajo, inversiones, distribución y uso de utilidades).
7. Asumir el marketing como filosofía gerencial, que oriente el trabajo de la empresa a la satisfacción de necesidades e intereses de los clientes actuales y potenciales, para elevar los resultados la empresa.
8. Garantizar una efectiva gestión del capital humano, con la mayor calidad en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y pago por resultados, para garantizar compromiso y resultados.
9. Asegurar el perfeccionamiento de los procesos productivos y de gestión de manera que el pago por los resultados tenga el mayor impacto en el crecimiento de la productividad del trabajo.
10. Convertir la gestión de la calidad en parte de la cultura de la empresa, dirigida a niveles superiores de competitividad.
11. Promover la gestión de la innovación orientada a niveles superiores de competitividad y productividad del trabajo.
12. Identificar sus principales debilidades en las habilidades directivas y trabajar por desarrollarlas, para lograr niveles superiores de desempeño en sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PCC, 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Julio 2016.
- Decreto-Ley No. 252/2013. *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano*. Gaceta Oficial, 18 de febrero de 2013.
- Decreto No. 281/2013. *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Gaceta Oficial. 18 de febrero de 2013.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma. Barcelona.
- Castro, F. (1984). *Discurso en la conmemoración de aniversario del asalto al Cuartel Moncada*. Periódico Granma. 27 de julio.

- Castro, R. (2011). *Discurso pronunciado en la Asamblea Nacional del Poder Popular*. 1 agosto 2011. Periódico Granma. 2 agosto de 2011.
- Guevara, E. (Che). (1985). *Sobre el Sistema presupuestario de financiamiento*. En: Ernesto Che Guevara, escritos y discursos. T-8 págs. 1-37. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Hammer M. y J. Champy. (1995). *Reingeniería*. Editorial Norma. Barcelona.
- Minztberg. H. (1991). *Formación de directivos, no MBAs*. En: Minztberg y la Dirección, pp. 91-105. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Ed. Simon-Schuster. New York.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. Prentice Hall. México.
- Zárate, A. y A. Robertson. (1996). *Tendencias de la administración en el III milenio*. Editorial Producción Universitaria. Perú.